L'entretien de fonctionnement : mode d'emploi

L'entretien de fonctionnement est un instrument qui peut être utilisé dans la gestion du personnel axée sur les résultats. Un entretien de fonctionnement est un moment privilégié de concertation entre le collaborateur et son responsable direct pour discuter de tous les aspects liés à la fonction de ce premier.

Le point de départ d'un entretien de fonctionnement est la mise en route d'une concertation durant laquelle tant le responsable direct que le collaborateur peuvent s'entretenir des résultats, des relations, du contexte/environnement de travail, des circonstances et ambitions professionnelles, du soutien, des formations, etc. Ces entretiens cadrent donc parfaitement dans une politique du personnel participative, avec une attention toute particulière à la communication réciproque entre le responsable direct et le collaborateur.

I. Qu'est-ce qu'un entretien de fonctionnement exactement?

C'est un entretien planifié et préparé à l'avance par les deux parties (responsable direct et collaborateur) au sujet du fonctionnement de ce dernier. Des sujets liés à la description de la fonction et au contrat de travail y peuvent être abordés en toute transparence, ainsi que tout sujet mentionné ci-dessus. Ces entretiens visent à l'efficience des collaborateurs. Ils sont orientés vers l'avenir et sont porteurs de résolutions consignés dans un rapport signé par les deux parties.

Les entretiens sont organisés annuellement. La période est fixée par chaque département.
En dehors de cette période chaque collaborateur peut demander un entretien de fonctionnement.

II. Quel est son but?

Le but final des entretiens de fonctionnement est double:
Aider les collaborateurs à:

- obtenir une plus grande satisfaction personnelle
- fonctionner plus efficacement

Il est clair que si le collaborateur est satisfait et fonctionne bien, toute l'association s'en ressent positivement. A ce but général s'ajoutent quelques sous-objectifs.

Confirmer le bon fonctionnement.

Les entretiens de fonctionnement ont trop fréquemment une connotation négative. En effet, lors de ces entretiens sont souvent énumérés les points à améliorer et à réaliser. Le feedback positif est plus timide. L'entretien de fonctionnement est pourtant également le moment idéal pour énumérer explicitement les côtés positifs des prestations du collaborateur et confirmer les endroits où le fonctionnement de ce dernier est positif.

Améliorer le mauvais fonctionnement.
Les corrections et le coaching quotidiens doivent aider à résoudre rapidement les problèmes opérationnels. Mais l'entretien de fonctionnement doit arriver à prendre en main de manière plus fondamentale les problèmes récalcitrants et structurels concernant le fonctionnement. Il est donc important lors d'un entretien de fonctionnement de considérer l'ensemble du contexte dans lequel le collaborateur travaille et de voir ensemble les propositions d'amélioration de cet environnement.

Considérer le fonctionnement futur.
L'entretien de fonctionnement est également un moment qui peut être utilisé pour inventorier les besoins de formation et de développement du collaborateur et de les concrétiser en prenant à ce sujet les accords nécessaires qui s'imposent. Les aspirations du collaborateur à long terme peuvent aussi être discutées. Ceci permet de veiller à suffisamment de challenge et à découvrir des compétences existantes sous-évaluées jusqu'alors.

Analyser la collaboration.
La collaboration entre collègues et, en particulier, avec le responsable direct, peut être analysée dans l'entretien de fonctionnement. Peut-être que le collaborateur a certaines attentes ou une certaine vision quant à la manière dont il est coaché ? Ce sujet peut également être abordé.

III. Quelle est la différence avec un entretien d'évaluation?

La différence primordiale se base sur la communication réciproque. Pendant un entretien d'évaluation, c'est le responsable direct qui principalement prononce un jugement sur le fonctionnement du collaborateur durant une période antérieure. Dans beaucoup de cas, des conclusions sont tirées au niveau des scores, de la rémunération ou primes, des possibilités de promotion, etc. Le collaborateur n'intervient que très peu : il s'agit d'un communiqué du responsable direct à son collaborateur.
Par contre, pour l'entretien de fonctionnement, l'intervention du collaborateur est essentielle. Il s'agit d'un entretien visant surtout le futur fonctionnement et le développement du collaborateur, mais également de la manière de collaborer avec le responsable direct et les collègues. L'accompagnement par le responsable direct peut également être abordé et discuté.
Le passé est utilisé comme source d'information et pour référer à ce qui avait été convenu, mais ne sert pas d'élément pour prononcer une appréciation.

IV. Quels avantages de l'entretien de fonctionnement ?

Rompre avec le hasard.
L'accompagnement quotidien se déroule sur base de faits concrets. Souvent il s'agit de réagir aux faits qui se produisent sur le moment. Un entretien de fonctionnement, par contre, permet de discuter sur base d'un aperçu à long terme de points plus globaux et structurels qui, souvent, ont un impact bien plus profond sur le collaborateur.

Plus de chance de concertation…
Dans l'accompagnement quotidien il arrive de négliger la concertation sous la pression des circonstances (temps, travail, tensions,...). Ainsi, l'intégration des intérêts conjugués peut alors être en danger. Un entretien de fonctionnement ne résout certainement pas tout, mais peut servir de stand de ravitaillement et laisser la place à la concertation plutôt qu'au règlement des problèmes par la confrontation.

… et une concertation réciproque.
L'entretien de fonctionnement offre plus de garantie pour une concertation réellement réciproque, où les deux intervenants, responsable direct et collaborateur, ont l'opportunité de se remettre en question.

Possibilité de récolte systématique d'information.
Le caractère périodique de l'entretien de fonctionnement, lié à son application générale au sein de l'association, permet d'enregistrer et de récolter certaines informations en fonction des choix de politique de gestion du personnel, contribuant à influencer ces politiques. Comme par exemple des besoins de formation détectés à l'aide de questions très concrètes.

Un moment privilégiant l'aspect collaboration.
Durant la période des entretiens de fonctionnement, l'aspect diriger et accompagner se verra offrir une plus grande attention. Le responsable direct sera ainsi stimulé à examiner de manière plus critique son propre leadership.

V. Points d'attention

Avant l'entretien…..

Veiller, au préalable, à ce que la communication concernant le pourquoi de l'entretien de fonctionnement et sa structure se déroule correctement. Un collaborateur doit savoir à l'avance à quoi il peut ou non s'attendre pendant un entretien de fonctionnement. Le responsable direct doit, si nécessaire, lui faire remarquer qu'il attend également son apport et qu'il s'agit donc d'une interaction.

La préparation des deux parties est indispensable. Au plus de préparation, au plus de chance d'obtenir des points d'action axés sur le résultat durant l'entretien de fonctionnement. Le responsable direct est généralement le preneur d'initiative lors de l'entretien et doit proposer une date au minimum deux semaines à l'avance. Mais il est important de préserver le plus possible l'égalité entre les interlocuteurs. Ce n'est qu'à cette condition qu'on obtiendra une concertation équitable.

Avant l'entretien tant le collaborateur que le responsable directe devrait avoir rempli, en grandes lignes, l'outil proposé pour l'entretien (voir ci-dessous), se donnant un temps préalable de réflexion et évitant ainsi toute improvisation.

Durant l'entretien…..

Utiliser un style de communication participative durant l'entretien de fonctionnement. Le deux parties doivent écouter attentivement et faire en sorte de se retrouver dans ce qu'on conviendra ensemble. Ne rien imposer, tout convenir, y compris de convenir sur des possibles désaccords bien que ceux-ci, en principe, devraient constituer une exception car le but de l'entretien est de trouver toujours des solutions.

Convenir de manière "SMART" (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, axés sur le Résultat et liés dans le Temps) des accords. Pour le responsable direct, veiller à ce que ces accords soient faisables dans le cadre de son emploi du temps et, surtout, motivants. En d'autres termes, que le collaborateur soit mis dans la possibilité et accepte de les réaliser.

Après l'entretien….

Le responsable direct propose une première version du rapport de l'entretien, en utilisant le formulaire joint et ce endéans la semaine.
Il l'envoie au collaborateur qui, dans la semaine de réception, a la possibilité soit de faire des remarques ou des corrections, soit d'accepter le rapport.
Dans le premier cas, le responsable direct propose dans la semaine une deuxième version pour signature.
Deux exemplaires originaux du rapport sont signés par le responsable direct et le collaborateur : un exemplaire est pour le collaborateur tandis que l'autre est envoyé par le responsable direct au responsable secteur du développement du personnel pour archivage dans la farde personnelle du collaborateur. Le responsable direct garde une photocopie du rapport d'entretien.

Dans le cas exceptionnel d'un désaccord, le secrétaire général entendra, dans la semaine de la non-acceptation de la seconde version du rapport, les deux parties, soit ensemble soit séparément selon son appréciation, et proposera une solution. Sa décision est définitive. En cas de non accord par un collaborateur direct du secrétaire général, le président du conseil d'administration entendra les parties et proposera une solution qui sera définitive.

Pour d'autres informations sur l'entretien de fonctionnement, contactez directement la responsable du Secteur Développement du Personnel.

Bruxelles, 21 décembre 2009

Formulaire de rapport
Entretien de fonctionnement EF-AVE-VEE-MT

Nom collaborateur : date de l'entretien :

Département :
Nom du responsable direct : date entretien précédent:
Fonction collaborateur :

Sujets

1. Les objectifs SMART de l'année précédente (pas d'application pour la première année)

2. La fonction telle que décrite dans la description de fonction, sa place dans l'organigramme, son rôle et ses responsabilités dans le contexte du plan de travail et des objectifs départementaux.

3. Le contenu des tâches et la charge de travail: méthodes et outils de travail.

4. Moyens techniques, les compétences, les formations complémentaires.

5. Qualité de la communication indispensable au bon fonctionnement.

6. Encadrement, coaching et appui du responsable direct et collaboration avec ses collègues.

7. Plan de carrière, attentes à court et à long terme.

8. Accords et objectifs SMART pour l'année à venir.

9. Autres commentaires.

1. La fonction telle que décrite dans la description de fonction, sa place dans l'organigramme, son rôle et ses responsabilités dans le contexte du plan de travail et des objectifs départementaux.
Est-ce que la description de fonction actuelle, dans son rôle et ses responsabilités, est encore valable ou y a-t-il des amendements, des ajouts ou des soustractions à faire ? Est-ce que ces que ce rôle et ces responsabilités 'collent' avec le plan de travail et objectifs départementaux ? Est-ce que le collaborateur se sent bien dans la fonction qu'il remplit ?

Commentaires

2. Le contenu des tâches et la charge de travail: méthodes et outils de travail.

Est-ce que les taches contenues dans la description de fonction actuelle sont toujours valables dans le cadre des objectifs départementaux ou y a-t-il des amendements, des ajouts ou des soustractions à faire ? Est-ce que le temps de travail actuel permet d'accomplir raisonnablement toutes les taches ? Si non, quels aménagements peut-on proposer ? Est-ce que les méthodes de travail actuelles sont valables et raisonnable ou y a-t-il des changements ou des améliorations à faire ? Est-ce que les outils de travail actuels sont suffisamment performants ou y a-t-il des changements ou améliorations à y apporter ? Est-ce que l'environnement du travail aide le fonctionnement du collaborateur ou y a-t-il des changements ou amélioration à apporter ?

Commentaires

3. Moyens techniques, les compétences, les formations complémentaires.

Est-ce que les moyens techniques actuels permettent le bon fonctionnement du collaborateur ? Si non, quels aménagements peut-on proposer ? Est-ce que les compétences actuelles du collaborateur 'collent' avec le profil et les compétences décrites dans la description de fonction actuelle ou y a-t-il des amendements, des ajouts ou des soustractions à faire? Quelles formations complémentaires sont nécessaires pour améliorer les compétences du collaborateur dans le but d'un meilleur fonctionnement ?

Commentaires

4. Qualité de la communication indispensable au bon fonctionnement.

Est-ce que le collaborateur à l'accès à toutes les informations qui sont indispensables pour son bon fonctionnement ? Si non, quelles sont les informations manquantes et comment les obtenir ? Est-ce qu'il y a transparence dans l'organisation et la communication entre le responsable direct et le collaborateur, et entre le collaborateur et ses collègues ? Y a-t-il des points à améliorer ?
Est-ce que la participation aux activités communes se fait régulièrement et aide le fonctionnement ?

Commentaires

5. Encadrement, coaching et appui de son responsable direct et collaboration avec ses collègues.

Est-ce que le collaborateur estime que l'appui en encadrement et coaching par son responsable direct est suffisant et bien fait ? Y a-t-il des choses à améliorer ? Sur quoi est-ce que le responsable direct estime que son appui devrait se concentrer, si nécessaire ? Sur quoi la collaboration entre responsable direct et collaborateur pourrait s'améliorer ? Comment le collaborateur estime la collaboration avec ses collègues ? Y a-t-il des choses à améliorer et, si oui, comment ?

Commentaires

6. Plan de carrière, attentes à court et à long terme.

Comment le collaborateur voit-il se progresser dans l'association ? Est-il satisfait de sa fonction actuelle ou pense-il se diriger vers une autre fonction au sein de l'association ? A-t-il l'intention de rester longtemps dans l'association ou de quitter après un certain nombre d'année pour des raisons professionnelle ou personnelles ? Est-ce que le collaborateur à d'autres attentes ?

Commentaires

7. Objectifs SMART pour l'année à venir (si souhaité).

Lister ici les objectifs SMART (" (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, axés sur le Résultat et liés dans le Temps). Aussi des éléments concrets sur lesquels le collaborateur veut se focaliser.

8. Autres commentaires.

Y a-t-il d'autres points que le collaborateur ou le responsable direct voudraient ajouter ? Mentionner ici s'il y a des possibles désaccords.

Collaborateur

Responsable direct

Responsable direct